

Kundenbindung und Kundenrückgewinnung in Bibliotheken

Projektkurs HdM Stuttgart / HTW Chur

Verfasserinnen: Nadia Garcia
Beatrice Maag Schär
Magdalena Welter

Referenten: Prof. Cornelia Vonhof
Prof. Dr. Robert Barth

Bearbeitungszeitraum: März 2011 bis Mai 2011

Bern / Zürich, Mai 2011

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Kundenbindung und Kundenrückgewinnung	4
2.1	Einführung in das Thema	4
2.2	Instrumente der Kundenbindung.....	4
2.2.1	Kundenkarten und Kundenclubs.....	4
2.2.2	Zusatzdienstleistungen	5
2.2.3	Beschwerdemanagement	5
2.2.4	Preispolitik	6
2.2.5	Kundenintegration.....	6
2.2.6	Dialogmarketing	6
2.3	Instrument Kundenrückgewinnung: Datenbank-Feature.....	7
3	Umsetzung in Bibliotheken	8
3.1	Allgemein anzuwenden	8
3.1.1	Kundenkarten/Kundenclubs – Freunde der Bibliothek.....	8
3.1.2	Zusatzdienstleistungen	8
3.1.3	Beschwerdemanagement	9
3.1.4	Dialogmarketing	10
3.2	Öffentliche Bibliotheken	10
3.2.1	Preispolitik	10
3.2.2	Datenbank-Feature einer Bibliothek.....	11
4	Schlussteil	14
5	Literaturverzeichnis	15
6	Anhang	17
6.1	Umfrage	17
6.2	Ergebnisse der Umfrage.....	19

1 Einleitung

Der Projektkurs „Kundenorientierte Bibliothek“, an dem Studierende der Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart und der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Chur beteiligt gewesen sind, hatte zum Ziel, Handlungsempfehlungen für Bibliotheken zu erstellen. Geleitet wurde der Kurs von Frau Prof. Dr. Cornelia Vonhof und Dr. Ulrich Wesser der HdM Stuttgart, sowie von Herrn Prof. Dr. Robert Barth der HTW Chur.

Die vorliegende Arbeit ist dem Thema Kundenbindung und Kundenrückgewinnung gewidmet. Als erstes zeigen wir unsere Vorgehensweise in Bezug auf die durchgeführte Umfrage auf. Im zweiten Kapitel wird das Thema Kundenbindung und die in der Privatwirtschaft eingesetzten Instrumente erläutert, gefolgt vom Bereich der Kundenrückgewinnung und deren Einsatzmöglichkeiten in Bibliotheken im dritten Kapitel. Da nicht sämtliche Instrumente für beide Bibliothekstypen sinnvoll eingesetzt werden können, wird dies dreigeteilt – nach allgemein einsetzbaren Instrumenten, nach solchen, die eher für Wissenschaftliche Bibliotheken und solchen, die in Öffentlichen Bibliotheken besser eingesetzt werden können.

Für die Umfrage haben wir uns entschieden, pro Land (Deutschland / Schweiz) je fünf wissenschaftliche und öffentliche Bibliotheken anzufragen. Diese haben wir nach unterschiedlichen Gesichtspunkten wie Grösse, Lage und Sprache ausgewählt. Unter den wissenschaftlichen Bibliotheken haben wir einerseits Universitätsbibliotheken, aber auch kleinere Instituts-, resp. Fachhochschulbibliotheken angeschrieben.

Die Umfrage bestand aus 15 Fragen, manche davon wurden von beiden Bibliothekstypen beantwortet, andere waren typspezifisch ausgerichtet.

Damit wir bei diesem vielfältigen Thema zu aussagekräftigeren Ergebnissen gelangen konnten, haben wir uns für eine Online-Umfrage entschieden, die wir mit Zask (www.2ask.ch) aufgesetzt haben. Von den 20 angeschriebenen Bibliotheken haben insgesamt 14 (70%) die Umfrage vollständig beantwortet. Zusätzlich hat eine Bibliothek die Umfrage abgebrochen. Die Antworten entsprachen mehr oder weniger unseren Erwartungen, bei den Fragen zur Kundenrückgewinnung hingegen sehr deutlich. Die detaillierten Resultate sind im Anhang (Kapitel 6.2) zu finden.

2 Kundenbindung und Kundenrückgewinnung

2.1 Einführung in das Thema

Kunden sind für den Erfolg jedes Unternehmens wichtig und die Beziehung zu ihnen muss gepflegt werden, damit sie Produkte wieder kaufen oder Dienstleistungen erneut in Anspruch nehmen. Aber auch wenn Kunden zufrieden sind, impliziert dies nicht zwingend, dass sie an das Unternehmen gebunden sind.

Unter Kundenbindung ist nach Homburg/Bruhn (Homburg/Bruhn, 2005, S. 8) zu verstehen, dass Massnahmen ergriffen werden müssen, die sowohl die Verhaltensabsicht als auch das tatsächliche Verhalten des Kunden positiv gestalten, um die Beziehung zu ihm auch für die Zukunft zu stabilisieren und auszuweiten. Um dieses Ziel zu erreichen, können vielfältige Instrumente eingesetzt werden, die wir im Folgenden näher erläutern. Zu beachten ist, dass ein einzelnes eingesetztes Instrument das Ziel der Kundenbindung alleine nicht bewirkt, da hierfür der Einsatz verschiedener und aufeinander abgestimmter Instrumente notwendig ist (ebda., S. 23).

Mit der Kundenrückgewinnung (auch Customer Recovery oder Regain Management genannt) verfolgen Unternehmen das Ziel, die Beendigung einer Geschäftsbeziehung zu verhindern oder eine bereits durch den Kunden beendete Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen (Bruhn, 2007, S.118). Das Rückgewinnungsmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Massnahmen die dazu notwendig sind (Schüller, 2007, S. 14). Die Hauptaufgabe des Unternehmens um ihre Kunden nicht zu verlieren ist, sie glücklich zu machen. Denn glückliche Kunden bleiben dem Unternehmen treu.

2.2 Instrumente der Kundenbindung

2.2.1 Kundenkarten und Kundenclubs

Vier zentrale Ziele von Kundenkarten und -clubs sind nach Tomczak, Reinecke und Dittrich (Tomczak/Reinecke/Dittrich, 2005, S. 278ff.) identifizierbar:

- die Kundenselektion (geschlossene Programme, wie bspw. der Märklin-Club, die meist einen Mitgliederbeitrag zur Folge haben – offene Programme wie bspw. die Cumulus-Karte des grössten schweizer Einzelhandelsunternehmens Migros, die kostenlos sind)
- verbesserte Kundenkenntnis (Eigenschaften und Präferenzen der Kunden)

- die durch die Mitgliedschaft gewonnenen Informationen ermöglichen eine direkte Kommunikation mit den Kunden
- eine stärkere Identifikation der Mitglieder mit dem Unternehmen

Die genannten Ziele können sich positiv auf die Kundenbindung auswirken und damit einen höheren Gewinn zur Folge haben.

In Bibliotheken sind „Kundenkarten“ Standard, denn eine Bibliothek ohne Benutzerkarte ist undenkbar. Auch nutzen die Bibliotheken die durch die Einschreibung gewonnenen Informationen über ihre Kunden, ganz im privatwirtschaftlichen Sinn, für die Kommunikation mit den Benutzern.

2.2.2 Zusatzdienstleistungen

Unter Zusatzdienstleistungen werden jene Leistungen verstanden, die additiven Charakter aufweisen und mit einem bestimmten Ziel im Angebot vorhanden sind. Nach Beutin (Beutin, 2005, S. 300ff.) werden sechs Arten von Leistungen unterschieden. Aufgezeigt werden hier die beiden Gängigsten, die auch in Bibliotheken sinnvoll einzusetzen sind:

- Individualisierungsdienstleistungen, die eine „Personalisierung“ der Produkte bezeichnen, wie bspw. der individuell ausgestattete Porsche
- Bequemlichkeitsdienstleistungen, die dem Kunden Unangenehmes abnehmen oder das Leben erleichtern

Weitere Zusatzdienstleistungen, wie technische (bspw. eine technische Hotline von IT-Anbietern wie Dell, HP etc.), betriebswirtschaftliche (Leasingverträge, Versicherungen etc.) und logistische (wie bspw. Abhol- und Bringservice für reparaturbedürftige Autos) sind unserer Meinung nach nicht sinnvoll einsetzbar in Bibliotheken. Die sechste von Beutin aufgeführte Dienstleistung umfasst die Informations- und Beratungsdienstleistung. Da genau dies zum Kerngeschäft der bibliothekarischen Arbeit gehört, führen wir diesen Punkt nicht weiter aus.

2.2.3 Beschwerdemanagement

Beschwerdemanagement führt als wichtiger Bestandteil der Kundenbindung hin zu mehr Zufriedenheit der Kunden und hilft damit Kosten zu vermeiden (Stauss, 2005, S. 315ff.). Auch ist es eine der wichtigsten Aufgaben des Kundenrückgewinnungsmanagements. Eine Reklamation sollte man als einen im Nachhinein geäußerten Kundenwunsch betrachten. Beschwerden sind etwas Positives, denn sie geben dem Unternehmen die Möglichkeit auf Unzufriedenheit ihrer Kundschaft zu reagieren. Bei jenen Kunden, die ohne sich zu beschweren fernbleiben, die sogenannten leisen Abwanderer, ist dies nicht möglich. Es ist sehr wichtig, dass Unternehmen wissen, wie sie richtig auf Beschwerden reagieren. In einer Beschwerdesi-

tuation kann man entweder alles verspielen oder sehr viel gewinnen. Untersuchungen zeigen, dass gut gelöste Reklamationen den Umsatz und Wiedereinkäufe steigern. Der Hauptgrund dafür ist, dass der Kunde sich anerkannt und wichtig fühlt (Schüller, 2007, S.42 ff.).

Ein gutes Beschwerdemanagement ist auch für Bibliotheken wichtig. Unzufriedene Benutzer, die sich bei der Äusserung einer Beschwerde nicht ernst genommen fühlen, werden früher oder später, eine andere Bibliothek aufsuchen. Deshalb sollte jede Beschwerde ernst genommen und jeder Vorschlag auf seine Umsetzbarkeit geprüft werden (nach: Kerr, 1998, S. 16). Wenn die Unzufriedenheit eines Benutzers frühzeitig erkannt wird, kann eine Abwanderung vermieden werden.

2.2.4 Preispolitik

Als „eines der wirkungsvollsten Marketinginstrumente zur Steuerung einer Erhöhung der Kundenbindung [gehört] [...] der Preis“ (Simon/Tacke/Buchwald, 2005, S. 345 und ff.). Unternehmen setzen die unterschiedlichen Methoden und Ansätze zur Preisgestaltung sehr stark ein. Sie sind je nachdem ein sehr flexibles Instrument und durch bspw. Rabattmarken und Bonusprogramme ist die Kundenbindung auch leicht zu stärken. In Bibliotheken ist die Preispolitik sicherlich auch ein Thema, wobei dort nicht derart flexibel agiert werden kann wie in der Privatwirtschaft. Auf Benutzergruppen (Kinder/Jugendliche, Erwachsene, Senioren) abgestimmte Jahresgebühr zu haben, hat jede der antwortenden öffentliche Bibliothek positiv beantwortet.

2.2.5 Kundenintegration

Da die Kundenintegration als Instrument der Kundenbindung von Kleinaltenkamp (siehe Kleinaltenkamp, 2005, S. 361ff.) auf die Business-to-Business-Beziehungen ausgerichtet ist, wird dieses Instrument nicht näher beleuchtet, da wir den Fokus auf die „Bibliotheksbenutzer“ richten und nicht auf bspw. die Erwerbung, wo eine Integration der Geschäftspartner (spezifische Profile für die Standing Order¹) sicherlich sinnvoll sein kann.

2.2.6 Dialogmarketing

Nach Gerdes (Gerdes, 2005, S. 379ff.) unterstützen Instrumente des Dialogmarketings die Kommunikation zwischen Hersteller und Kunden. In seinem Artikel deckt er einige Aspekte des Dialogmarketings ab, die bereits in den vorgängig ge-

¹ Zur Standing Order: „Bei der Standing Order hinterlegt die Bücherei ihr individuelles Erwerbungsprofil und bekommt die zu diesem Profil passenden Neuerscheinungen direkt zugeschickt.“ (Gantert/Hacker, 2008, S. 130)

zeigten Instrumenten erwähnt worden sind, weshalb hier einzig die „neuen“ platziert sind.

Um in einen Dialog mit Kunden treten zu können, nennt er adressierte oder unadressierte Werbesendungen, Telefonmarketing, neue Medien (Internet), Print, Fernsehen und Radio. Auch hier ist der kombinierte Einsatz unterschiedlicher Medien das Mittel zum Erfolg. Bibliotheken hingegen verfügen über ein beschränktes Werbebudget und setzen mehrheitlich auf kostengünstige (neue) Medien.

2.3 Instrument Kundenrückgewinnung: Datenbank-Feature

Das Datenbank-Feature ist ein Tool, das zwei wichtigste Faktoren der Kundenrückgewinnung vereint. Einerseits das Beschwerdemanagement indem alle Reklamationen in der Datenbank aufgeführt werden und andererseits das leise abwandern von Benutzern, indem es diese mit Hilfe eines Warnsystems identifiziert. Dank diesem Feature kann die Bibliothek geeignete Massnahmen ergreifen und sicherlich einige fast verlorene Benutzer wieder zurück ins Boot holen. Mit einem Datenbank-Feature, das mit Hilfe der Businesslogik eines CRM-Systems funktioniert, können rechtzeitig Massnahmen ergriffen werden. Die Datenbank arbeitet dabei auf Basis bereits vorhandener Daten. Eine solche Warnung kann via E-Mail, als Dokument mit Auswertung oder als eingetragene Aufgabe erfolgen. (vgl. Checkliste der CAS Karlsruhe (www.cas.de) aus Schüller, 2007, S. 213)

Um das Feature sinnvoll nutzen zu können, müssen Kenngrößen festgelegt werden, die Hinweise auf eine allfällige Kundenunzufriedenheit liefern. In einer Bibliothek kann beispielsweise beobachtet werden, wie sich das Ausleihverhalten eines Benutzers entwickelt, wie sich die Anzahl und Form von Reklamationen manifestiert, oder ob der Benutzerausweis verlängert wurde. Ein Ranking zeigt den Grad der Gefährdung an und aufgrund von Auswertungen können entsprechende Massnahmen ergriffen werden. Als Basis unabdingbar ist eine zentrale, aktuelle und gepflegte Datenbank. (ebda.)

3 Umsetzung in Bibliotheken

3.1 Allgemein anzuwenden

3.1.1 Kundenkarten/Kundenclubs – Freunde der Bibliothek

Nebst der allgegenwärtigen Benutzerkarte in Bibliotheken gibt es zahlreiche „Bibliotheksclubs“, viele nennen sich „Freunde der Bibliothek²“ oder Förderverein. Auch suchen Bibliotheken Buchpaten, die die Restaurierung alter Bestände ermöglichen. Diese Formen von Clubs sind eher für das interessierte Publikum geeignet. Aber denkbar sind auch Bibliotheksclubs für Jugendliche, Kinder, Senioren etc. in öffentlichen Bibliotheken, die den Mitgliedern Führungen oder Lesungen bieten.

In unserer Umfrage haben wir festgestellt, dass wissenschaftliche Bibliotheken daran interessiert sind, ehemalige Studenten zu behalten. Aus diesem Grund scheinen auch Alumni-Clubs um ehemalige Studierende weiterhin zu involvieren sinnvoll. Je nach Zielpublikum und gebotenen „Gegenleistungen“ der Bibliothek ist auch ein Mitgliederbeitrag realisierbar.

3.1.2 Zusatzdienstleistungen

Durch die Umfrage hat sich v.a. der Einsatz von Individualisierungs- und Bequemlichkeitsdienstleistungen herauskristallisiert. Sie können Ihren Benutzern einiges bieten:

- Neuerscheinungslisten für unterschiedliche Interessen- oder Fachgebiete, was sich in beiden Bibliothekstypen realisieren lässt und anhand der Antworten unserer Umfrage stark verbreitet ist.
- In jeder der antwortenden Bibliotheken können die Benutzer Anschaffungswünsche äussern.
- Auch hat jede Bibliothek geantwortet, dass sie Ihre Benutzer mit einem Erinnerungsmail auf die ablaufende Leihfrist aufmerksam macht, was für den Benutzer sicherlich sehr angenehm ist.
- Eine von den Öffnungszeiten unabhängige Rückgabe der Medien ist in den meisten befragten Bibliotheken möglich und sicherlich eine angenehme Dienstleistung.

² Um ein Beispiel eines solchen „Clubs“ aufzuführen, sei hier folgender Club genannt: Die Gesellschaft der Freunde der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky e.V.

(<http://www2.sub.uni-hamburg.de/informationen/portrait/gdf.html>)

- Schulungen & Führungen für Studierende, Dozierende, Schüler oder fürs öffentliche Publikum.
- Kurier. Einen kostengünstigen Bücher- und Medienkurier der zwischen verschiedenen Bibliotheken verkehrt. Wenn möglich täglich.
- Fernleihe. Die Vermittlung von Dokumente aus dem In- und Ausland, die in der entsprechenden Bibliothek oder Ortschaft nicht vorhanden sind.
- Digitale Semesterapparate für Dozierenden und Institute. Eine elektronische Variante des klassischen Semesterapparats, der Zeitschriftenaufsätze und Auszüge aus Büchern in digitalisierter Form bereitstellt. Damit sind diese Materialien für die Teilnehmenden einer Lehrveranstaltung jederzeit von jedem Arbeitsplatz mit Internetzugang nutzbar. Diese Zusatzdienstleistung gilt für wissenschaftliche Bibliotheken.

3.1.3 Beschwerdemanagement

Anhand der Resultate unserer Umfrage und aus unserer persönlichen Arbeitserfahrung, existiert in den allermeisten Bibliotheken ein Beschwerdemanagement. Die BenutzerInnen können auf vielfältigen Wegen ihre Anliegen und Ärgernisse äussern und erhalten eine Rückmeldung der Bibliothek. Die meisten Bibliotheken leiten die Feedbacks auch an die betreffende Stelle, resp. MitarbeiterIn weiter.

Dass aber eine zentrale Auswertung und Verarbeitung von Feedbacks und Beschwerden sinnvoll ist, zeigt sich am stärksten bei der Kundenrückgewinnung im Zusammenhang mit einem Datenbank-Feature. Es ist sehr hilfreich alle Reklamationen in eine Datenbank aufzunehmen. Jeder Bibliotheksmitarbeiter weiss dann sofort, welche Reklamationen der Benutzer bereits geäußert hat und kann so richtig darauf reagieren. Auf den ersten Blick ist erkennbar, wer sich bereits wie oft und warum beschwert hat. Da reklamierende Benutzer sensibilisiert sind, müssen sie auch nach einer erfolgreich abgewandten Krise mit besonderer Sorgfalt behandelt werden. Eine Möglichkeit ist den Benutzer beispielsweise über Neuerungen oder Verbesserungen, deren Ideengeber er war, zu informieren. Dazu ein einfaches Beispiel aus dem Bibliotheksalltag: „Der Kunde Meier reklamiert, dass es in der Bibliothek Kundental keine Möglichkeit gibt Anschaffungsvorschläge zu machen. Die Bibliotheksangestellte Huber nimmt dies zur Kenntnis und trägt es in die Datenbank ein. Bei der nächsten Sitzung wird dieses Problem besprochen und entschieden, diese Dienstleistung anzubieten. Das nächste Mal wenn Herr Meier die Bibliothek Kundental besucht, wird er auf diese Neuerung aufmerksam gemacht. Benutzer Meier verlässt die Bibliothek an diesem Tag als glücklicher Benutzer.“

3.1.4 Dialogmarketing

Beinahe alle Bibliotheken setzen Newsletter per Mail, RSS-Feeds auf spezifischen Sites ihrer Webseite ein und nutzen Blogs oder andere Plattformen des Social Web (v.a. wurde Facebook genannt, obwohl auch auf Youtube, Flickr etc. viele Bibliotheken zu finden sind). Wenn die Bibliothek sich für die Nutzung eines Dienstes wie Facebook entscheidet muss sie sich bewusst sein, dass es ein bedeutender Mehraufwand ist. Das Profil muss immer auf dem neuesten Stand sein, ansonsten schadet es mehr als das es nützt. Das bedeutet regelmässig Neuheiten, Angebote, Programmänderungen, Fotos et cetera einzuspeisen und Kommentare von „Freunden“ zu beantworten. Der Profilbesucher muss erkennen, dass die Bibliothek präsent ist. Wichtig ist also, dass Bibliotheksmitarbeiter genügend Zeit zur Verfügung haben um ein solches Profil zu pflegen. Es ist trotz des Arbeitsaufwandes aber für Bibliotheken sicherlich ein sinnvolles Marketinginstrument, in Anbetracht der vielen Menschen, die Facebook³ nutzen.

3.2 Öffentliche Bibliotheken

3.2.1 Preispolitik

Hier möchten wir Ihnen ein paar Ideen vorstellen, die sich einerseits durch unsere Umfrage ergeben und andererseits im Gespräch mit Fachpersonen oder in unserer Gruppe entwickelt haben.

- Bei folgender Idee ändert sich für den Benutzer am zu bezahlenden Preis nichts, aber sein Bewusstsein für die Leistung, die er mit dem Betrag beziehen kann, wird transparenter. Stellen Sie sich vor, dass Frau Y, die seit Jahren rege die Bibliothek benutzt, vor Ihnen steht und Sie sie darum bitten, die fällige Jahresgebühr zu begleichen. Da Ihre Bibliothek dieses Jahr die Gebühren leicht erhöhen musste, reagiert Frau Y im guten Fall mit leichter Resignation. Nun ist es in Ihrer Bibliothek aber üblich, den BenutzerInnen eine statistische Auswertung (einzig die Anzahl!) der von ihr im vergangenen Jahr getätigten Ausleihen zu übermitteln – dies je nach Konzept verknüpft mit dem durchschnittlichen Preis von einer Neuanschaffung. Damit können Sie den Benutzern zeigen, wie „viel“ sie von Ihrer Bibliothek als Gegenwert für die Jahresgebühr erhalten und sind ein weiteres Jahr an Ihre Bibliothek gebunden.

³ In Deutschland wird das Netzwerk mittlerweile von 17,6 Millionen Menschen genutzt und in der Schweiz von 2,6 Millionen (Stand: 30. April 2011) (<http://www.socialmediaschweiz.ch/html/landerberichte.html>, abgerufen am 22.05.2011)

- Eine weitere Idee, die in den Bereich der Bequemlichkeitsdienstleistungen überlappt, ist, dass Ihre Bibliothek die BenutzerInnen während der Sommerferienmonate zwar wie gewohnt mahnt, die erste Mahngebühr hingegen nicht erhebt. Damit können die BenutzerInnen in den Ferien wirklich entspannen und erleben auch bei ihrer Rückkehr keine bösen Überraschungen in Form von Zahlungsaufforderungen der Bibliothek.

3.2.2 Datenbank-Feature einer Bibliothek

Die Frage nach einem System, das die Benutzerdatenbank der Bibliothek automatisch durchforstet und meldet, wenn Benutzer in einem von den Bibliotheken definierten Zeitraum (z.B. 1 Jahr) nichts mehr ausgeliehen haben, stiess in den öffentlichen Bibliotheken auf breites Interesse. Vier von fünf Teilnehmern finden dies wünschenswert. Hingegen in den wissenschaftlichen Bibliotheken hielten vier von fünf diesen Service für überflüssig. Das Resultat entspricht den Erwartungen, denn ein solches System ist vor allem hilfreich für öffentliche Bibliotheken, die stärker auf steigende Benutzerzahlen angewiesen sind um ausreichende finanzielle Unterstützung der jeweiligen Geldgeber zu erhalten oder gar zu steigern. Je mehr Benutzer desto grösser wird der Anspruch auf finanzielle Mittel, um den Benutzern ein breites und gutes Angebot zur Verfügung zu stellen. Auf politischer Ebene ist der Faktor steigender oder zumindest konstanter Benutzerzahlen für die Daseinsberechtigung der Bibliothek notwendig. Ein solches System hilft Ihnen also Kundenzufriedenheit frühzeitig zu erkennen, besonders bei den Kunden die keine Reklamationen äussern und leise abwandern. Damit können rechtzeitig Massnahmen ergriffen werden um Ihre Benutzer zufrieden zu machen und sie nicht zu verlieren.

Anne Schüller beschreibt ein Datenbank-Feature in ihrem Buch „Come back!: Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen“. Ihre Devise lautet: „Noch besser als Kunden zurückzugewinnen ist, sie gar nicht erst zu verlieren“ (Schüller, 2007, S. 213). Mit Hilfe einer solchen Datenbank kann dieser Prozess unterstützt werden. Folgende an Bibliotheksbedürfnisse angepasste Checkliste der CAS Software AG aus Karlsruhe (www.cas.de), gibt Tipps dazu.

- 1 **Eine zentrale Datenbank einrichten:** Eine gepflegte Datenbank ohne Dubletten in den Kundenstämmen ist wichtig. Die meisten Bibliotheken verfügen über ein zentrales System, das die Kundenstämme verwaltet, [in der Schweiz] meist ALEPH. Versuchen Sie unter den Mitarbeitern ein Bewusstsein zu schaffen, dass es wichtig ist die Kundendaten korrekt einzutragen und vor einer Neuaufnahme das System auf Dubletten zu kontrollieren.
- 2 **Kenngrossen definieren:** Finden Sie Gründe, welche Benutzer Sie verloren haben und weshalb. Verlorene Benutzer sind beispielsweise die, welche ihren Benutzerausweis nicht mehr verlängert, oder seit einem Jahr nichts mehr ausgeliehen haben. Überprüfen Sie dazu, ob die hierfür

notwendigen Daten in Ihrem System gespeichert werden und legen Sie Kenngrößen fest. Dies kann z.B. Anzahl und Grund von Reklamationen sein. Wenn Sie vom System die Meldung erhalten, dass ein Benutzer seit einem Jahr nichts mehr ausgeliehen hat, ermöglicht dies Ihnen die Gründe zu sehen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

Dazu ein Beispiel: Benutzer „A“ hat jahrelang, regelmässig Zeitschriften ausgeliehen, seit einem Jahr tut er dies nicht mehr. Das System meldet Ihnen das. Nun haben Sie durch die in der Datenbank erfassten Reklamationsgründe die Möglichkeit, die Gründe dafür zu eruieren und darauf zu reagieren. Im System steht also zum Beispiel der folgende Reklamationsgrund: „01.01.2000: Zeitschriftenabo „XY“ wurde abbestellt“. Dann „31.3.2003: Zeitschriftenabo „XZ“ wurde abbestellt.“ Wenn nun dieselben Reklamationsgründe auch bei anderen Benutzern zu finden sind, können Sie als BibliothekarIn sich überlegen, ob die Abschaffung des Abos „XY“ und „XZ“ oder generell der Abbau des Zeitschriftenangebots eine richtige Entscheidung war, da offenbar viele Benutzer genau dieses Angebot schätzen. Möglicherweise ändern Sie diese Entwicklung daraufhin. Vergessen Sie danach nicht die betroffenen Kunden darüber in Kenntnis zu setzen.

- 3 **Inhalte planen:** Bei der Konfigurierung der Datenbank bzw. des CRM-Systems⁴ sollte bereits auf folgende Fragen geachtet werden: Welche Informationen werden benötigt, um die Gründe der Unzufriedenheit der Benutzer zu erfassen? Z.B. Zeitraum seit der letzten Ausleihe, Anzahl Reklamationen im letzten Jahr etc. Soll es Eskalationsstufen geben? Wie sollen Benutzer gekennzeichnet werden, die zurückgewonnen worden sind, damit in Zukunft besonders sorgsam mit ihnen umgegangen werden kann?
- 4 **Datenbank strukturieren:** Die IT benötigt Angaben, damit das System nach Ihren Wünschen erstellt und angepasst werden kann. Welche Informationen sind Ihnen wichtig und in welcher Form sollen diese Ihnen geliefert werden. Bilden Sie diese z.B auf Datenbanktabellen⁵ ab.
- 5 **Frühwarnsystem etablieren:** Sorgen Sie mit einer Warnung auf Basis der im System vorhandenen Daten und dem neuen Wissen dafür, dass Kundenunzufriedenheit frühzeitig erkannt wird und ergreifen Sie rechtzeitig Massnahmen. Diese Warnung kann per E-Mail, per Dokument mit Auswertung, per eingetragener Aufgabe oder automatischem Aktionsdienst erfolgen.

Sie haben die Möglichkeit ihr Datenbank-Feature mit folgenden Schritten zu erweitern, damit nebst einem Warnsystem, auch verschiedene Kampagnen/Methoden zur Kundenrückgewinnung ins System integriert werden. Dadurch verfügen Sie

⁴ Customer-Relationship-Management-System, kurz CRM-System (dt. Kundenbeziehungsmanagement-System), bezeichnet ein System, das die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungs-Prozesse unterstützt. Mittels CRM werden diese Kundenbeziehungen gepflegt, was sich massgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. (<http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management>, abgerufen am 15.05.2011)

⁵ Eine Datenbanktabelle ist eine Menge von Daten, die in Zeilen und Spalten einer Tabelle strukturiert sind. Dabei legen die Spalten fest, was in der Tabelle gespeichert wird. In den Zeilen liegen die einzelnen Datensätze vor. (<http://de.wikipedia.org/wiki/Datenbanktabelle>, abgerufen am 15.05.2011)

über die Möglichkeit auf verschiedene, den Benutzergruppen angepasste, Reaktionsmethoden zuzugreifen und gegenüber dem gefährdeten Benutzer entsprechend zu reagieren. Dies bedeutet am Anfang einen zusätzlichen Arbeitsaufwand bezüglich der Erstellung und Auswertung dieser Methoden, ist jedoch für die Zukunft sehr lohnenswert. Denn einmal erstellt, müssen Sie nicht immer aufs Neue überlegen, wie Sie auf die mögliche Abwanderung eines Benutzers reagieren sollen, sondern können auf frühere Methoden zurückgreifen. Dadurch führen Sie ein sinnvolles Wissensmanagement, das bereits vorhandene Wissen geht nicht verloren und bleibt auch nach einem Stellenwechsel weiterhin fassbar. Folgende Schritte sind dazu zusätzlich nötig:

- 6 **Rückgewinnungskampagne vorbereiten:** Identifizieren Sie ehemalige Benutzer die Sie zurückgewinnen möchten, beispielsweise nach Aufwand für Betreuung und Support, Ausleihzahlen und dessen Potenzial etc. Versuchen Sie diese in Gruppen einzuteilen. Erstellen Sie Kriterien und Kenngrößen.
- 7 **Prognosemodell erstellen:** Finden Sie Gründe und Massnahmen wie ehemalige Benutzer wieder zurückgewonnen werden können. Dies können Verbesserungen, neue oder andere Produkte, wie z.B. die Ergänzung des Bestands durch Hörbücher, usw. sein. Überlegen Sie, welche Massnahmen für welche Benutzergruppe besonders geeignet sind. Wichtig ist, aussagekräftige Prognosemodelle zu erstellen um in Zukunft schnell und richtig auf abwanderungsgefährdete Benutzer reagieren zu können.
- 8 **Rückgewinnungskampagne durchführen:** Stellen Sie aus den zuvor in Punkt fünf und sechs durchgeführten Analysen Benutzergruppen zusammen und ordnen Sie diese einer sog. Rückgewinnungskampagne zu. Führen Sie diese aus und halten Sie die Ergebnisse fest.
- 9 **Erfolg und Misserfolg der Kampagne bewerten:** Ziehen Sie Schlüsse aus Ihren Kampagnen und nutzen Sie diese neuen Erkenntnisse, um noch besser auf die Wünsche Ihre Benutzer eingehen zu können.

4 **Schluss**teil

Es gibt eine Fülle an Fachliteratur, die sich mit dem Thema Kundenbindung- und rückgewinnung beschäftigt. Das Bewusstsein für die Kundenbindung ist in der Privatwirtschaft sehr gross und die Erkenntnis über den Nutzen der Kundenrückgewinnung hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Ein gutes Kundenrückgewinnungsmanagement erweist sich nutzbringender und kostengünstiger als beispielsweise die Gewinnung neuer Kunden.

Auf Bibliotheken zugeschnittene Fachliteratur ist hingegen weniger zu finden. Da sich der Fokus der Bibliotheken ebenso stark auf ihre Kunden resp. Benutzer richtet wie in der Privatwirtschaft, ist es sinnvoll, Instrumente der Kundenbindung und -rückgewinnung einzusetzen. Die Umfrageergebnisse haben gezeigt, dass einige Bibliotheken dies auch tun, z.B. indem sie einen Newsletter verschicken. Es ist jedoch noch Potenzial da, das ausgeschöpft werden kann. Diese Arbeit stellt einige Instrumente vor, die dabei helfen können. Da Bibliotheken im Allgemeinen über einen viel geringeren Werbeetat verfügen und über das Budget weniger frei bestimmen können, werden Instrumente bevorzugt, die einerseits einen kleinen Aufwand benötigen und andererseits kostengünstig sind. Wir schlagen vor, einen Mix aus Instrumenten gezielt für die Kundenbindung- und rückgewinnung einzusetzen. Es ist empfehlenswert, unter den Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie wichtig Kundenbindung für eine Bibliothek ist. Denn glückliche Kunden bleiben einem Unternehmen treu.

Abschliessend möchten wir betonen, dass, bedingt durch den beschränkten Umfang dieser Arbeit, das Thema Kundenbindung und -rückgewinnung nicht vollständig aufgezeigt werden konnte. Trotzdem hoffen wir, dass die Arbeit einen Überblick zu bieten vermag und Ihnen Inputs für eigene Umsetzung und weitere Ideen geben kann.

5 Literaturverzeichnis

- Beutin, Nikolas (2005): Kundenbindung durch Zusatzdienstleistungen. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.297-314). Wiesbaden, Gabler.
- Bruhn, Manfred (2007): Kundenorientierung : Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München, Deutscher Taschenbuch-Verlag.
- Gantert, Klaus / Hacker, Rupert (2008): Bibliothekarisches Grundwissen. München, K. G. Saur.
- Gerdes, Jürgen (2005): Kundenbindung durch Dialogmarketing. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.379-400). Wiesbaden, Gabler.
- Homburg, Christian / Bruhn, Manfred (2005): Kundenbindungsmanagement – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.3-40). Wiesbaden, Gabler.
- Kerr, George (1999): Kundenbindung in Öffentlichen Bibliotheken. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kleinaltenkamp, Michael (2005): Kundenbindung durch Kundenintegration. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.361-378). Wiesbaden, Gabler.
- Schüller, Anne M. (2007): Come back! : wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen. Zürich, Orell Füssli.
- Simon, Hermann / Tacke, Georg / Buchwald, Gregor (2005): Kundenbindung durch Preispolitik. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.343-360). Wiesbaden, Gabler.
- Stauss, Bernd (2005): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.315-342). Wiesbaden, Gabler.

Tomczak, Torsten / Reinecke, Sven / Dittrich, Sabine (2005): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs. In: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement : Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (S.275-296). Wiesbaden, Gabler.

6 Anhang

6.1 Umfrage

1. Ihre Institution ist eine ...

- [wissenschaftliche Bibliothek](#)
- [öffentliche Bibliothek](#)

2. Haben Sie in den vergangenen 5 Jahren eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit durchgeführt?

- Ja
- Nein

3. Bieten Sie den Benutzern: (Ja/Nein-Antworten)

- einen Newsletter an (mit allgemeinen Informationen betreffend Anlässen, Änderungen der Öffnungszeiten, ausserordentliche Schliessungen etc.)?
- RSS-Feed (für bspw. Webseiten der Neuanschaffungen, Veranstaltungen)?
- Weitere

4. Wie pflegt Ihre Bibliothek den Kontakt mit Studierenden? (Frage nur für [wissenschaftliche Bibliothek](#))

- Infomails (Newsletter)
- Studienplanspezifische Angebote (z.B. während Bachelorthesis Bücher zum Thema empirische Forschung)
- Bonussysteme (z.B. bekommen die Studenten nach 10 bestellten Artikeln einen gratis)
- weitere (eigene Antwort)

5. Ist Ihre Bibliothek daran interessiert, ehemalige Studenten als aktive Benutzer zu behalten? (offene Antwort) (Frage nur für [wissenschaftliche Bibliothek](#))

6. Mögliche Dienstleistungen: („Ja“/ „Nein“-Antworten)

- Bietet Ihre Bibliothek ein interessenabhängiges Infoangebot wie beispielsweise Neuerscheinungslisten für unterschiedliche Interessen oder Fachgebiete an?
- Können die Benutzer Anschaffungswünsche äussern?
- Erhalten die Benutzer ein Erinnerungsmail, bevor die Leihfrist abläuft?
- Können Ihre Benutzer Medien ausserhalb der Öffnungszeiten zurückgeben?

7. Auf welchen Kanälen können Ihre Benutzer ein Feedback anbringen?

- per E-Mail
- per Kontaktformular
- Feedbackbogen in der Bibliothek
- weitere

8. Wie Sie auf Feedbacks reagieren... (Antwortmöglichkeiten: „Stimmt“ oder „Stimmt nicht“)

- Die BenutzerInnen erhalten eine schriftliche und/oder mündliche Rückmeldung.
- Den zuständigen Abteilungen/MitarbeiterInnen werden die Feedbacks weitergeleitet.
- Die Feedbacks werden von einer zentralen Stelle in der Bibliothek ausgewertet, damit der Überblick über die eingegangenen Informationen gewährleistet ist.

9. Sind Leistungsstandards Ihrer Bibliothek für die BenutzerInnen zugänglich?

- Ja
- Nein

10. Welche Leistungsstandards machen Sie publik? (offene Frage – nur sichtbar, wenn Frage 9 „Ja“)

11. Was bietet Ihre Bibliothek einem Benutzer, wenn der Leistungsstandard nicht eingehalten werden konnte? (offene Frage – nur sichtbar, wenn Frage 9 „Ja“)

12. Die Jahresgebühr wird fällig. Wie reagiert Ihre Bibliothek darauf? Mehrfachnennung möglich (nur öffentliche Bibliothek)

- Nicht relevant, da wir dies nicht aktiv eruieren
- Wir erhalten eine Meldung vom System
- Wir nehmen Kontakt mit den BenutzerInnen auf
- weiteres (offene Antwortmöglichkeit)

13. Ein System durchforstet die Benutzerdatenbank automatisch und meldet Benutzer, die in einem von Ihnen definierten Zeitraum (bspw. 1 Jahr) nichts mehr ausgeliehen haben. Wäre dies:

- erwünscht
- überflüssig

14. Bietet Ihre Bibliothek unterschiedliche Jahresgebühren an? Bspw. für Kinder/Jugendliche, Erwachsene in Ausbildung, Rentner/Pensionierte? (nur öffentliche Bibliothek)

- Ja
- Nein

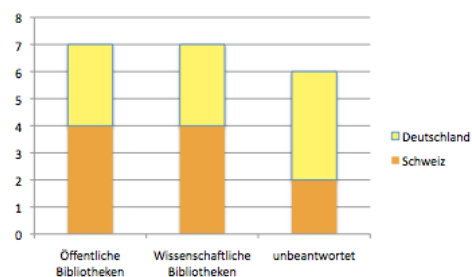
15. Welche der folgenden Ideen zu Bonusprogrammen würden Sie möglicherweise anwenden?

- BenutzerInnen können ihren Ausweis während einem Monat im Jahr zum halben Preis verlängern
- Nach der 10. Reservation können drei Artikel kostenlos reserviert werden
- Weitere
- keine

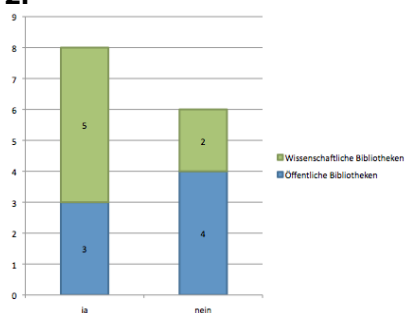
6.2 Ergebnisse der Umfrage

1.

	Schweiz	Deutschland
Öffentliche Bibliotheken	4	3
Wissenschaftliche Bibliotheken	4	3



2.



	Ja	Nein
Öffentliche Bibliotheken	3	4
Wissenschaftliche Bibliotheken	5	2

3.

	ÖB	WB
einen Newsletter an (mit allgemeinen Informationen betreffend Anlässen, Änderungen der Öffnungszeiten, ausserordentliche Schliessungen etc.)?	6	4
RSS-Feeds (für bspw. Webseiten der Neuanschaffungen, Veranstaltungen)	4	3
weitere	4	5

Weitere

- Facebook (3x)
- Rubrik
- Wichtige Informationen mit einem Vermerk auf Mahnung und Reservationen
- kbl allgemein,
- Wunschkarte für Anschaffungsvorschläge,
- Prominente News mit Bilder auf Website,
- Meinungskarten,
- Neuanschaffungen per E-Mail (von einzelnen Fächern),
- Infopanel (schulinternes Werbemittel)

4.

Infomails (Newsletter)	4
Studienplanspezifische Angebote(z.B. während Bachelorthesis Bücher zum Thema empirische Forschung)	0
Bonussysteme (z.B. bekommen die Studenten nach 10 bestellten Artikeln einen gratis)	0
weitere (eigene Antwort)	<ul style="list-style-type: none"> • Büchertisch • Kontakt über Schulungen und Führungen • Blog mit Kommentarfunktion • Direkter Kontakt mittels Gesprächen • Einführungen und Angebot von Datenbanken

5.

Ja. Vor allem wenn die ehemaligen Studierenden im Kanton Schule geben, ist die weitere Benutzung der Mediothek eigentlich gegeben.
Ja
Die Universität ist daran interessiert, ehemalige Studierende als Alumni zu halten.
Die Nutzer bleiben im System auch nach der Exmatrikulation eingeschrieben
Ja
Ja
unser Fokus liegt auf den Studierenden und weniger auf den Ehemaligen, die aber nach Studienabschluss eingeschrieben bleiben

6.

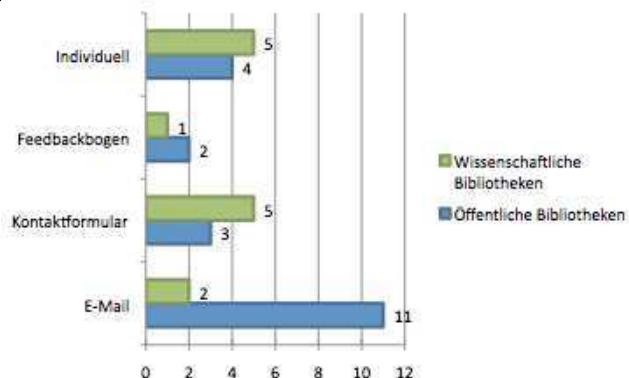
	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
Bietet Ihre Bibliothek ein interessenabhängiges Infoangebot wie beispielsweise Neuerscheinungslisten für unterschiedliche Interessen oder Fachgebiete an?	4	6
Können die Benutzer Anschaffungswünsche äussern?	7	7
Erhalten die Benutzer ein Erinnerungsmail, bevor die Leihfrist abläuft?	7	7
Können Ihre Benutzer Medien ausserhalb der Öffnungszeiten zurückgeben?	5	6

7.

	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
per E-Mail	11	2
per Kontaktformular	3	5
Feedbackbogen in der Bibliothek	1	2
Individuell	5	5

Individuell

- Persönlich (7)
- Meinungskarte
- Blogkommentar Infothek
- per Telefon



8.

	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
Die BenutzerInnen erhalten eine schriftliche und/oder mündliche Rückmeldung	7	7
Den zuständigen Abteilungen/MitarbeiterInnen werden die Feedbacks weitergeleitet.	7	7
Die Feedbacks werden von einer zentralen Stelle in der Bibliothek ausgewertet, damit der Überblick über die eingegangenen Informationen gewährleistet ist.	3	4

9.

	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
Ja	1	0
Nein	6	7

10. nur eine Bibliothek veröffentlicht Leistungsstandards

- Lieferung aus dem Magazin
- Bearbeiten der Anschaffungswünsche

11.

Freundliche Erklärung

12.

Nicht relevant, da wir dies nicht aktiv eruieren	2
Wir erhalten eine Meldung vom System	4
Wir nehmen Kontakt mit den BenutzerInnen auf	2
weiteres (offene Antwortmöglichkeit)	Die Kunden werden direkt an der Theke angesprochen

13.

	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
Erwünscht	6	1
Überflüssig	1	6

14.

Ja	7
Nein	0

15.

	Öffentliche Bibliotheken	Wissenschaftliche Bibliotheken
BenutzerInnen können ihren Ausweis während einem Monat im Jahr zum halben Preis verlängern	0	0
Nach der 10. Reservation können drei Artikel kostenlos reserviert werden	0	7
weitere	4	0
keine	3	0